

دکتر علی رضائیان  
استادیار دانشکده علوم اداری و مدیریت

## کدامین سبک مدیریت

در این مقاله سعی بر آن بوده است که مدیریت و شیوه اجرای آن با بهره‌گیری از مثالهای متنوع بررسی شود، و رفتار سازمانی با توجه به منزلت‌های مختلف شغلی تجزیه و تحلیل گردد. رهنمودهایی نیز برای تصمیم‌گیری در موارد مختلف و نحوه برخورد با موقعیت‌های گوناگون اجرایی برای علاقه‌مندان به این موضوع ارائه گردیده است.

شاید مهمترین پرسشی که ذهن انسان عصر ما را به خود مشغول داشته این است که: برآستی در این هیاهوی جنگل دود و آهن که به موازات رشد تکنولوژی کاخ ارزشهای انسانی فرو می‌ریزد، بهترین شیوه و سبک مدیریت نظام اجتماعی با توجه به "نقش خلیفه‌اللهی" انسان کدامین است؟

برای یافتن پاسخ پرسش بالا، که به نوبه خود پرسشهای زیر را در بر دارد صاحب‌نظران به چاره‌جویی و اظهار نظر از زوایای گوناگون پرداخته‌اند:

مدیریت چیست؟

تعریف دقیق سبک چیست؟ معیارهای ارزشیابی این تعریف چه رابطهای با فرهنگ یک جامعه دارد؟

در این نوشتار، بررسی تطبیقی آراء گوناگون مد نظر نیست بلکه تاکید بر تحلیل دو پرسش نخستین است.

مدیریت عبارت است از "کارها، و از طریق افراد و گروهها به منظور کسب اهداف سازمانی". (۱) اگر بر این تعریف توافق شود می‌توان نتیجه گرفت که:

۱. نخست باید کار کردن با افراد و گروهها را یاد گرفت تا بتوان از طریق آنان

## نشریه علوم تربیتی

کارها را انجام داد .

۲. در مدیریت اهداف سازمانی اولویت دارد . به دیگر سخن مدیر باید بتواند آن چنان اهداف افراد و گروهها را با اهداف سازمان همسو کند که اهداف سازمان را از آن خود بدانند .

سبک عبارت است از " تعبیر و تفسیر افراد و گروهها از الگوهای رفتاری ثابت مدیر در کارها ، و از طریق آنان " . بنابراین ، ادراک افراد و گروهها از رفتار مدیر نقش تعیین کننده در برقراری روابط سالم و سازنده میان آنان دارد . مدیر موثر نه تنها می تواند افرادش را رشد دهد و برایشان استقلال به ارمغان آورد بلکه قادر است مراقب لغزشهای آنان باشد و بموقع اقدام کند تا مانع انحرافشان گردد . اکنون این سوال مطرح است که چگونه مدیر می تواند به زمان اقدام پی ببرد ؟ به دیگر سخن مدیر باید به دنبال چه چیزی باشد تا شاخص زمان اقدام و نوع آن تلقی شود .

رهنمود ساده این است که هر وقت مدیر باز خوردی شفاهی ( از طریق یکی از افراد ) یا غیر شفاهی ( با مشاهده رفتاری از یکی از آنان ) دریافت کند که حاکی از وجود مسئله در زمینه ای برای آن فرد باشد زمان آمادگی برای اقدام فرا رسیده است . زیرا اقدام بموقع رمز اجتناب از سبک مدیریت " متلون " است . تجربه نشان می دهد (۴) که هر قدر مدیر دیرتر در جهت اطلاع رفتار نامناسب اقدام کند بیشتر مجبور به اتخاذ تدابیر تنبیهی شدیدتری خواهد بود .

مسئله هنگامی وجود دارد که میان آنچه فرد یا گروه انجام می دهد و آنچه که مدیر می خواهد انجام شود تفاوت باشد . از این رو کشف مسئله برای تعیین اینکه چه زمینه هایی در کار هر شخص نیاز به مراقبت دارد حائز اهمیت است .

بعضی از صاحب نظران ، یکی از مهمترین گامها برای اثر بخشی در پرورش کودکانی مسئول و خود جوش را تعیین رفتار قابل قبول و غیر قابل قبول از نظر پدر و مادر و خود آنان ذکر کرده اند . به دیگر سخن باید مشخص گردد آیا رفتاری را که کودک انجام می دهد از نظر والدین شایسته است ؟ خود او چه فکر می کند ؟ پس از روشن شدن رفتارهای پسندیده و ناپسند می توان صاحب مسئله را بر حسب رفتار کودک معین کرد . در آن صورت می توان گفت مسئله مربوط به پدر و مادر است یا به کودک تعلق دارد . هر چند مطالعات انجام شده در باره تعلق مسئله به آموزگاران و والدین بوده است (۵) ، ولی به نظر می رسد که نتایج

### کدامین سبک . . .

این مطالعات در محیط سازمانی که مدیر تلاش می‌کند رفتار دیگران را زیر نفوذ خود قرار دهد، نیز کاربرد دارد. با توجه به آنچه گذشت، در مورد مسئله، چهار وضعیت بالقوه خواهیم داشت:

۱. مسئله مربوط به مدیر است.

رفتار فرد یا گروه از نظر مدیر ناپسند است. ولی آنان بر حسب دانش و توان خود رفتار می‌کنند، از این رو اشکالی در عملکرد خود نمی‌بینند.

۲. مسئله مربوط به مدیر و فرد یا گروه است.

رفتار فرد یا گروه مورد پسند مدیر نیست و آنان نیز از عملکرد خود ناراضی هستند. به دیگر سخن، فرد یا گروه اذعان دارد که باید توانایی‌هایی را در خود پرورش دهد.

۳. مسئله مربوط به فرد یا گروه است.

رفتار فرد یا گروه به خودش صدمه می‌زند. از این رو تا وقتی که بر کار اثر نگذاشته مسئله شخصی یا گروهی است. ولی از آنجایی که حادث شدن مسئله بتدریج بر کار نیز اثر خواهد گذاشت مدیر موظف است به فرد یا گروه کمک کند تا بر مشکل فائق آید.

۴. هیچیک مسئله‌ای ندارد.

رفتار فرد یا گروه رضایت خاطر مدیر را فراهم کرده است و خود فرد یا گروه نیز از رفتارش خوشنود است. بنابراین تا زمانی که رضایت طرفین حاصل است هر یک باید تلاش کند تا به سهم خود وضع موجود را برهم نزند.

به کوتاه سخن، اگر مدیر بتواند وجود مسئله را تشخیص دهد و نوع مسئله و صاحب

آن را معین کند، آنگاه در وضعیتی قرار خواهد گرفت که بتواند تصمیم بگیرد چه رفتاری را با هر کس پیش گیرد که بیشترین احتمال موفقیت در حل مسئله یا اجتناب از ایجاد مسئله را داشته باشد. از طرفی انسانها نه تنها از نظر توان بلکه از نظر تمایلات نیز با هم متفاوتند. از این رو اگر یکی از کارکنان از نظر توان و تمایل ضعیف باشد وظیفه مدیر است که توان کاری او را افزایش داده و در او ایجاد علاقه کند (گفته می‌شود مسئله مربوط به مدیر است). انجام این وظیفه سبک دستوری (گفتن) را طلب می‌کند به دیگر سخن مدیر باید برای هر یک از کارکنان ضعیف هدف گذاری کرده، دستور العمل خاص تهیه کند و بر عملکردشان نظارت دقیق داشته باشد.

تجربه نشان می‌دهد پدر و مادری که با فرزند ۲ یا ۳ ساله خویش سبک استدلالی

### نشریه علوم تربیتی

را پیش می‌گیرند نه تنها برای خودشان بلکه برای فرزند نیز زندگی را سخت می‌کنند، زیرا بسیاری از چیزهاست که "چرای" آنها را برای کودک نمی‌توان تشریح کرد. سبک استدلالی هنگامی مفید است که کودک از رشد کافی برخوردار باشد.

بنابراین همانطوری که پدر و مادر دلسوز دوران کودکی سبک "گفتن" را بکارگرفته و همگام با رشد کودک به سوی سبک "استدلالی/ترغیبی" پیش می‌روند و از آن پس رفتاری "حمایتی" پیش می‌گیرند تا موانع را از سر راه فرزندشان بردارند و راه را برای تلاش و کوشش به سوی تکامل هموار سازند، و سرانجام پس از کسب اطمینان از توان و تمایل بسیار خوب وی، بخشی از اختیارات خود را به او می‌سپارند تا یار و مددکار آنان باشد (سبک "تفویضی")، مدیر موثر نیز در ارتباط با کارکنان همین مسیر را باید طی کند. نکته‌ای را که همواره باید به یاد داشت این است که رفتار مدیر نباید به گونه‌ای باشد که نتواند مسئله فرد یا گروه را درک کند یا مسئله آنها را به خود منتقل نماید. برای مثال هنگامی که یکی از کارکنان از همکاری شکایتی دارد مدیر برخوردهای گوناگونی با وی می‌تواند داشته باشد، به دیگر سخن نقش‌های متفاوتی می‌تواند ایفا کند ولی همه این نقش‌ها مفید نخواهند بود. تحلیل پاره‌ای از این نقش‌های نامناسب می‌تواند راهگشا باشد.

#### ۱. نقش حاکم

مدیر نقش حاکم به خود بگیرد و با صدای بلند بگوید "مسخره است! مدت‌هاست که شما با هم کار می‌کنید، هرگز اختلافی با هم نداشتید. بروید با هم بسازید". در این صورت گفته می‌شود مدیر نخواستہ بپذیرد که کارمندش مسئله‌ای دارد.

#### ۲. نقش منجی

مدیر نقش نجات بخش ایفا کند و بگوید: "دعوی بسیار ناپسند است. به همکاری بگو بیاید پیش من تا سهنفری با هم صحبت کنیم". با این برخورد مدیر مسئله کارمند را به خودش منتقل می‌کند.

در حالت اول اگر کارمند شاکی بتواند با گریه و زاری مدیر را متوجه مشکل حاد خود کند مدیر در آن صورت ممکن است احساس تقصیر در شناخت مشکل وی نماید و در نتیجه نقش خود را تغییر داده و با نقش منجی با او برخورد کند و بگوید: "معدرت می‌خواهم که سر شما داد زدم. نمی‌دانستم مشکل شما این قدر جدی است. شاید بتوانم کمکتان کنم". در این هنگام اگر کارمند نیز نقش خود را از فرد "مظلوم یا محکوم" عوض

### کدامین سبک . . .

کند و نقش حاکم به خود گیرد و مدیر را به خاطر عدم توجه و درک مسائل کارکنان مورد سرزنش قرار دهد، نقش "محکوم" بر مدیر تحمیل گشته و شرایط بروی سخت و سنگین می‌گردد.

آنچه اغلب در عمل می‌یابیم این است که بیشتر کسانی که حقی از آنان پایمال شده است به دنبال رفع ستم از خود نیستند. یا به دنبال کسب حمایت هستند یا فقط می‌خواهند شکایتی کرده باشند تا از این طریق تسکین یابند. (۶) بنابراین هنگامی که مدیر نقش منجی به خود می‌گیرد و پیشنهادهایی در جهت رفع مشکل کارمند ارائه می‌کند، وی با "بله، ولی" پیشنهادهای مدیر را رد می‌کند. برای مثال در پاسخ پیشنهاد مدیر مبنی بر اینکه از همکاری بخواند تا با هم پیش وی بیایند ممکن است بگوید "بله، خیلی خوب است با همکاری صحبت شود، ولی او بعد از ظهر به دیگری قول داده است و نمی‌تواند پیش شما بیاید". این "بله، ولی"ها آنقدر ادامه می‌یابد تا مدیر هیچگونه پیشنهاد مفیدی نداشته باشد (هرچند که زیر دست نمی‌خواست از پیشنهادهای وی استفاده کند). در این هنگام است که زیر دست فوراً نقش خود را عوض می‌کند و مدیر را به باد انتقاد می‌گیرد که نتوانسته است مفید باشد.

معضل انتقال مسئله از دیگری به خود هنگامی جالب توجه است که به جای دونفر، سه نفر ایفای نقش کنند. به دیگر سخن مدیری نقش حاکم را بگیرد و همکاری دیگر نقش منجی را ایفا کند، برای مثال هنگامی که مدیر، یکی از کارکنان را به دلیل عدم وظیفه سرزنش می‌کند معاون وی مداخله کند و بگوید این قدر سخت نگیرید.

این رفتار معاون ممکن است آن قدر مدیر را به خشم آورد که آن فرد را رها کرده و به معاونش پرخاش کند که چرا بی جهت در کار دیگری مداخله کرده است: "این موضوع به من و او مربوط است". وقتی چنین واقعه‌ای رخ دهد کارمند بدون مجازات از معرکه می‌گریزد و مدیر و معاون به جان هم می‌افتند. مثال جالبی از این ایفای نقش غلط در یک خانواده در زیر آمده است.

فرزند - (نقش حاکم دارد و با عصبانیت بر سر مادرش فریاد می‌کشد) "شما می‌دانم که من از رنگ قرمز متنفرم. حالا می‌روی و برایم پیراهن قرمز می‌خری؟"  
مادر - (در نقش محکوم) "از نظر تو هیچوقت من کار درستی انجام نمی‌دهم."  
پدر - (مادر را نجات می‌دهد و فرزند را به محاکمه می‌کشد) "پسرک به چه جراتی

### نشریه علوم تربیتی

اینگونه بر سر مادرت داد می‌کنی؟ برو، حق شام خوردن نداری".  
 فرزند- (اکنون به عنوان محکوم به گوشه‌ای می‌خزد) "به من می‌گویید راستگو باش. اما وقتی بهشان می‌گویم که چه چیزی را دوست ندارم تحقیرم می‌کنند".  
 مادر- (در نقش منجی، پنهانی ظرفی غذا برای فرزند می‌برد) "به پدرت نگو. ما نباید به خاطر یک پیراهن این قدر خودمان را ناراحت کنیم".  
 مادر- (نزد شوهر بازمی‌گردد و نقش حاکم می‌گیرد و می‌گوید) "تو خیلی خشن رفتار می‌کنی. من مطمئن هستم که او اکنون نسبت به تو احساس تنفر می‌کند".  
 پدر- (در نقش محکوم) "ای خدا، ای امان! من فقط می‌خواستم به تو کمک کنم، و تو با این حرفت دل مرا می‌سوزانی".

فرزند- (در نقش منجی صدا می‌زند) "مادر، مادر بس کن، پدر خسته است".  
 چگونه مدیر می‌تواند مانع بازیهای از این نوع شود؟ چگونه می‌توان از معضل انتقال مسئله به خود جلوگیری کرد؟ راه اجتناب از ایفای نقش حکمیت یا منجی چیست؟  
 مدیر چه کمکی می‌تواند بکند؟ پاسخ به دو پرسش اول می‌تواند این باشد که مدیر قبل از هر گونه عملی تبعات رفتارش را در نظر بگیرد. یا بنا به اصل برنامه‌ریزی ابتدا فکر کند بعد وارد عمل شود.

شنونده خوب و هوشیار بودن شاید اصلی‌ترین گام تشخیص مسئله باشد. به دیگر سخن مدیر باید قبل از ارزیابی گفتار کارکنان، نخست به سخنان آنان با دقت گوش فرا دهد تا بتواند خواسته‌های آنان را درک کند. شنونده خوب بودن همچنین در جمع‌آوری اطلاعاتی که مدیر بتواند به کمک آنها زمان اقدام موثر را تشخیص دهد بسیار کارساز است. ایفای نقش منجی موجب انتقال مسئله به مدیر می‌گردد. (۸) برای مثال اگر فرزندی با پذیرفته شدن در دانشگاهی دوردست مسئله رفت و آمد پیدا کند و آن را با پدر و مادرش در میان‌گذارد، در چنین حالتی اغلب پدر و مادرهایی که وسیله نقلیه دارند فوراً پاسخ می‌دهند که "من شما را می‌رسانم." و اگر برنامه درسی فرزندشان با برنامه کاریشان تداخل زمانی داشته باشد می‌گویند: "یک فکری برایت می‌کنیم."

در این مثال، پیش از ورود به خانه، فرزند مسئله‌ای داشت ولی پس از صحبت با پدر و مادر و نحوه پاسخشان مسئله به آنان انتقال یافت و در نتیجه فرزند در موضع برتر قرار گرفت. اکنون اگر به هر دلیلی پدر و یا مادر تاخیر در حرکت داشته باشد فرزند

### کدامین سبک . . .

طلبکار می‌شود و داد و فریاد بر می‌آورد که به کلاسش نمی‌رسد .

سازمانها اغلب شاهد رخدادهایی مشابه هستند ، و مدیران از تلاش در حل تمامی مسائل کارکنان عاجزند . زیرا در غیر این صورت ، از دیگر وظایف خویش باز می‌مانند ، آنچه مدیر باید انجام دهد می‌تواند این باشد که نگذارد مسئله‌ای به‌او انتقال یابد ، ولی در حل مسئله در همانجایی که هست بکوشد . در مثال اخیر اگر پدر و مادر به جای پیشنهاد رساندن فرزند به دانشگاه ، راههای مختلف را بررسی کرده و فرزند را در انتخاب یکی از آن راهها کمک می‌کردند هیچگاه بدهکار نمی‌شدند .

سخن کوتاه اینکه ، مدیر باید توان و تمایل فرد یا گروه را بسنجد و با توجه به قدرت خود یکی از چهار سبک " دستوری / گفتن " ، " استدلالی ، ترغیبی " ، " حمایتی " ، و " تفویضی " را در برخورد با آنان برگزیند ، و بتدریج که افراد و گروهها مسیر رشد را می‌پیمایند همگام با افزایش توان و تمایل در آنان خود را از مسائلشان رها سازد . بنابراین ، نه تنها با همه افراد و گروهها همواره نمی‌توان با یک سبک برخورد کرد ، بلکه با یک فرد یا گروه نیز نمی‌توان همواره برخوردی واحد داشت .

## نشریه علوم تربیتی

## یادداشتها

1. Paul Hersey & ken Blanchard, *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources*, 4th Ed., N.J., prentice-Hall, 1984, p.3.
2. Ibid, p. 126.
3. Lawrence M.Miller, *Behavior Management; New Skills for Business and Industry*, Atlanta, Behavioral System, 1976, p. 235.
4. Ibid.
5. Thomas Gordan, *p. E. T., parent Effectiveness Training*, New York, peter H. Wyden, 1970.
6. Dorothy Jongeward and philip C. Seyer, *Choosing success: Transactional Analysis on the Job*, New York, ohn wiley & sons, Inc., 1978.
7. Terry, George R. *principles of Management*, Illinois, R. Chard D. Irwin, Inc. 7th Edition, 1977, p. 179.
8. Willam Oncken, Jr., and Donald L. wass, "Management time:who's Got the Monkey?" *Harward Business Review*, Dec. 1974. pp. 75-80.